



¿Para Qué dar Feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?

Cuando se trata de conducir un barco, la función del piloto es corregir la “tendencia natural del barco” a desviarse del rumbo establecido para el viaje.

El viento, las olas, las corrientes del océano y los defectos del casco del barco contribuyen a hacerlo desviar del rumbo que debería tener. El piloto utiliza diversos instrumentos y recursos: ayudas portuarias, brújulas y seguimiento satelital, que le permiten re-establecer el rumbo. La relación entre fuerzas que hacen desviar el navío y las que por el contrario lo mantienen en el curso establecido es lo que llamamos *feedback*.

Detrás de cada feedback siempre hay una persona que lo emite y una que lo recibe, con sus propias percepciones y sentimientos. Hay que partir de la idea de que, tanto en la vida cotidiana como en la profesional, nos vamos a ver en situaciones en las que es necesario hacer una crítica a alguien y que, si nosotros mismos partimos de la idea de que son "un mal trago" o algo negativo ¿cómo no lo van a ver así los que las reciban?. Así pues, proponemos afrontarlas como una oportunidad de mejorar la conducta de alguien y darlas con la mayor naturalidad posible.

Doble Propósito

Al igual que en la navegación, el comportamiento y las relaciones humanas requieren de procesos de feedback para recuperar el rumbo o para mejorar la efectividad de las mismas.

Es por ello que vemos “al proceso” de feedback, como un aspecto del desarrollo de las relaciones humanas. El primer paso es clarificar “para qué dar” feedback.

El proceso de feedback supone que quien lo da, conoce el objetivo que tiene la otra persona, es decir: que resultados quiere lograr, y observa que está fuera de rumbo o tiene la opinión que dadas las condiciones del ambiente de negocio reinante no conseguirá los mismos.

Desde allí enfocará, dos preguntas, que creemos que son la brújula de quien da feedback:

- ❖ *¿Qué puedo ver que le este faltando al otro para alcanzar su Objetivo?*
- ❖ *¿Qué “relación” quiero desarrollar con esa persona?. Cuando termine la reunión de feedback, qué quiero que pase?*



Condiciones de Satisfacción

El motivo. Quien da feedback lo hace sobre aspectos que la otra persona definió como sus objetivos a lograr (los puertos), por lo tanto, el motivo (el para qué) de la conversación siempre estará centrado en cómo, quien da el feedback, puede ayudar a quien lo recibe a mejorar la efectividad en la consecución de “sus” objetivos.

El permiso o la pertinencia. A los seres humanos nos cuesta escuchar nuestros errores o lo que otras personas tengan para decirnos respecto de nuestro comportamiento. Es por ello que la persona que recibe el feedback debe primero que nada, querer recibirlo y estar dispuesta a escuchar. Sino toda la conversación es inútil y probablemente resentirá la relación.

Efectividad. Cuando hablamos de efectividad en la consecución de objetivos no solo nos referimos a los aspectos relacionados a tareas concretas, sino también a como se consiguen esos resultados (rumbos elegidos), como quedan las relaciones con las personas (el equipo) con las que se interactuó para conseguir los mismos y que se aprendió del todo el proceso.

Libertad. El desafío de quien da feedback, es realizar la conversación de feedback de forma tal que quien lo reciba “pueda elegir” si da por validas y útiles las opiniones y observaciones que recibe. Y si las aplica para corregir su rumbo.

Mejor las Preguntas. Al otro, probablemente le sirvan más tus buenas preguntas, que tus respuestas, recuerda que el proceso de feedback es para el “otro”. Creemos que las preguntas abren más posibilidades que las respuestas, sobre todo cuando, quien da feedback, cree que las soluciones que trae son “verdades”. Atención, cuidado con el típico desvío que se produce en este tipo de conversaciones: Pelearse por quién tiene las mejores razones sobre porque pasó lo que pasó. Cuando te des cuenta de esto, recuerda que la conversación de feedback no está comprometida con las razones de lo que pasó en el pasado, sino con el compromiso a lograr los objetivos que aún no alcanzó el otro. Es fundamental que te salgas de la deriva (pelea por quien tiene razón) y te centres en las posibilidades de acción futura del otro para obtener los resultados a los que aspira.

Metodología para quien “da” feedback

- 1) Conocer los objetivos del otro y haber observado algunos aspectos, que en su opinión, ayuden al otro a mejorar su efectividad.
- 2) Crear un contexto de escucha y aprendizaje. Una conversación de feedback es efectiva si quienes la practican aprenden algo del proceso. Ambos



deberían estar abiertos al aprendizaje. Ambos podrían leer y reflexionar, antes de la charla, los enemigos del aprendizaje mas comunes. (Anexo 1).

- 3) Chequear si el otro te da autoridad para darle feedback en el dominio a tratar. Todo el proceso es inútil si el otro no está dispuesto a escucharte.
- 4) Especificar sobre que aspectos o dominios daremos feedback. Deberías armar previamente una matriz que cruce los objetivos que el otro se propuso con las habilidades o dominios que tu crees que el otro debería considerar o mejorar. Luego juntos podrían armar un listado de temas a tratar.
- 5) Sobre cada punto, invitar al otro a abrir una conversación sinérgica sobre nuevas posibilidades de acción, la cual tendrá mas chances de centrarse en lo que queremos producir y escaparnos de las típicas explicaciones del pasado.
“¿Dado lo que hay, que vas a hacer?” .Puedes ver la posibilidad de ampliar tu horizonte de opciones, aunque no sepas cómo hacerlo?, Como seria si ya estuvieras allí donde quieres estar? Que te estaría faltando para alcanzar ese punto? Cómo lo conseguirás? Que tendrías que hacer?
- 6) ¿“Te serviría que estructuramos un Plan de Acción de cada uno de los puntos?”. Abrir la posibilidad a realizar pedidos y ofertas entre ambos.
- 7) Para el cierre, es interesante chequear que pasó, durante el mismo, “¿Cómo te sentiste durante la conversación?”. Es fundamental que ambas personas se completen, es decir no dejar “nada en el tintero”, que pudiera convertirse en un peso en el futuro para la relación.

Un Planteo posible

“Te invito a escuchar un conjunto de Preguntas abiertas y Opiniones mías para que, tu decidas cuales te sirven para lograr el objetivo que te propusiste, te pido que las escuches pensando en todo momento en esta Pregunta: “Dado lo que quiero, ¿Qué posibilidades me abren estas preguntas o la forma de “ver” del otro?”

“Te propongo Que “escuches” como yo veo la situación y luego elijas si eso te digo, te sirve (olvidemos por el momento las razones). Que logremos tener una conversación sinérgica para tus objetivos y para nuestra relación.”

Cuando intente mostrarte como te estoy viendo, lo que haré es contarte mis observaciones y mis opiniones. Con el objetivo que vos también puedas



observar lo que yo observo, mas allá de que elijas o no compartirlo o utilizarlo posteriormente.

“En este sentido, te propongo que estés (y porque no “estemos ambos”) alerta a los enemigos del aprendizaje que utilices normalmente para no aprender o para “protegerte” de lo nuevo o de lo que es distinto a lo que “antes” pensabas. Te invito a poner en suspenso tus interpretaciones y prestar atención a todo aquello que yo pueda decirte y que a vos se te presente como nuevo o como distinto de lo que vos opinas o crees, porque esa puede ser un área ciega para vos y quizá sea ahí donde más valor puedo aportarte.”

ANEXO 1

Los Enemigos del Aprendizaje

Hay algunas facetas en las que desarrollamos resistencia al aprendizaje y nos cuesta prestar suficiente atención a la idea de que “el futuro pertenece a aquellos que saben como ampliar continuamente el aprendizaje”.

Llamamos a estas "resistencias" Enemigos del Aprendizaje y me gustaría compartir con Uds. algunas de las mas frecuentes, con el objetivo que se “encuentren en ellas” y busquen la manera de convertirlas en una oportunidad de aprendizaje para vuestras vidas.

Los enemigos del aprendizaje mas frecuentes

- 1. Incapacidad o miedo a decir "No sé".** Referimos todo lo escuchado a nuestras experiencias pasadas. Nos cuesta reconocer que hay cosas que no sabemos creyendo que deberíamos saber .
- 2. El facilismo de considerarse la victima y culpar a los factores “externos” a la persona, de las causas de los problemas que enfrentamos y no podemos resolver.**
- 3. Dado como soy no puedo aprender eso.** O nos consideramos demasiado grandes o demasiado chicos . O pensamos que determinado aprendizaje no es para nosotros dado la persona que somos.
- 4. El fenómeno de la ceguera cognitiva.** Cuando no sabemos que no sabemos. Para poder aprender hace falta una declaración de ignorancia. La ignorancia no es lo opuesto al aprendizaje. Postulamos que la ignorancia es el "umbral del aprendizaje"
- 5. Queremos tenerlo todo claro todo el tiempo.** Cualquier momento de confusión o incertidumbre es evitado a toda costa. No estar abierto a admitir que para llegar a saber pasamos por el no saber y que para llegar a la luz hay trechos de oscuridad.
- 6. Tener adicción a las respuestas.** Debemos enamorarnos nuevamente de las preguntas, que son las que abren caminos.



7. **No asignarle prioridad al aprendizaje.** (No tengo tiempo). Soy víctima de la vorágine cotidiana y el mundo no me deja aprender.
8. **La incapacidad de desaprender.** Pensamos que si funcionó bien hasta ahora lo va a seguir haciendo.
9. **Creer que Aprender y Divertirse no son una mezcla posible y poderosa.** Esto es especialmente muy importante para los que se declaren facilitadores del proceso.
10. **Confundir Saber con Estar informado.** Saber es “saber hacer”, es decir que se puede reflejar en resultados, en cambio tener información no se traduce necesariamente en capacidad de acción, ya que es solo un proceso que ocurre en el cerebro, es un paso previo, pero aun falta “tirarse a la pileta”.
11. **No dar autoridad a “otro” para que nos enseñe.** Cuando declaramos a alguien como nuestro maestro, le otorgamos confianza y autoridad reconociendo su mayor capacidad de acción.
12. **La desconfianza.** Confiar significa que al concederle autoridad a alguien estamos dispuestos a someternos a la dirección de esta persona, a sus instrucciones y a aceptar sus exigencias.
13. **Ausencia de contexto adecuado.** Para que ocurra el aprendizaje debemos abrirnos a la posibilidad de que haya algo por aprender. El aprendizaje requiere apertura a lo nuevo y una disposición a cuestionar lo que conocemos.
14. **Creer que Saber es sinónimo de Tener la Verdad.** A veces creemos que la “explicación que damos” le pertenece al hecho y no a nosotros.

Que aprendiste de esta reflexión?, Qué te está faltando para aumentar tu efectividad en tus conversaciones de feedback con otros?. Y cuando te dan feedback a ti?. Qué cosas le faltan a este paper, que mi ceguera no puede aún mirar? Qué puedes aportar?

Ignacio Bossi

Entrenador de Liderazgo, Negociación e Innovación

Universidad del CEMA

ibossi@cema.edu.ar

Nota Técnica preparada por el profesor **Ignacio Bossi**, para ser usada como Disparador Temático, en las discusiones de los cursos de entrenamientos de Negociación, Liderazgo e Innovación.

Copyright © 2001 UCEMA. Prohibida su reproducción sin Autorización